

国際公務員アンケート調査からのキャリア分析

— 日本人職員と外国人職員との比較分析 —

横山和子・中村寿太郎

要 旨

グローバル化が進展する中、海外でキャリア形成を行う日本人が今後、増加すると予想される。

このような視点から、2003年に電子メールによって世界各国の国際機関に勤務する日本人職員にキャリア全般に関する第1次アンケート調査を行った。2007年には、日本人職員だけではなく、全ての国籍の職員を対象に第2次アンケート調査を実施した。本稿はまず2003年に実施した第1次アンケート調査の結果を概観した上で、2007年に実施した第2次アンケート調査結果の概要を報告するものである。調査結果を分析した結果、外国人職員の方が国際機関で働くためのキャリア計画を早い段階から行っていることが分かった。本文の後に日本人職員と外国人職員を2つのグループに分け、各グループ内の満足度を3次元で集計した表を掲載した。

I はじめに

本研究は国際機関に働く日本人職員の満足度や問題点などを分析し、国際的事業展開を進める日本企業や海外でキャリア構築を目指す日本人の参考とすることを目的として始められた。

本稿では、2003年に実施した日本人国際公務員第1次アンケート調査からの分析結果の概要を報告すると共に、2007年に全国籍の職員を対象に行った第2次アンケート調査を分析した結果を報告する。

II 日本人国際公務員第1次アンケート調査の概要

1. 予備調査

2001年から2002年にかけてジュネーブ、ニューヨーク、東京で日本人国際公務員25名に聴き取り調査を行った。聴き取り調査の結果は、次に紹介する第1次アンケート調査の質問項目を作成する際の準備資料とした。

2. 日本人国際公務員第1次アンケート調査方法

詳細は東洋学園大学紀要第13号（2005年3月）に譲るが、各国際機関のメールアドレス作成規則に従い、日本人職員録に含まれる氏名から暫定メールアドレスを作成し、741人の対象者にアンケートへの協力を求める電子メールを送付した。受信されなかったメール、および調査への協力を拒否するものを除き、2003年6月に541人に英文、および和文の調査票を電子メールで送った。有効回答は250件

であったが、この中にはアソシエート・エキスパートと呼ばれる若手準専門家で非正規職員が55名、政府機関からの出向者が25名含まれていたことから、これらの職員を除き、170名の日本人正規職員を調査の対象とした。

III 日本人国際公務員第1次アンケート調査の分析結果

1. 回答者の属性

2003年に行った第1次アンケート調査から、国際機関で働く日本人正規職員の平均像を探ると表1のようになる。

表1から分かるように、男女間で年齢、既婚率、日本での勤務年数についてはある程度隔たりがあるが、学歴、日本での勤務経験、勤務国数については男女間で大きな差は見られなかった。

2. 集計値、相関分析、因子分析を通しての分析

詳細は「日本人国連機関職員のキャリア分析—電子メールを使ったアンケート調査から—」（日本労務学会第36回全国大会報告論集）を参照してほしいが、アンケート調査の分析を通じ、次の事柄が明らかになった。

(1) 専門分野

職員の専門分野は回答の多い順に経済・社会開発、プロジェクト・プログラム管理、財務、政治、人道援助であった。専門分野によって男女差は見られなかった。

(2) 最終学位における専攻分野

最終学位における専攻分野は圧倒的に国際関係、商学・経営管理（MBA）/行政学（MPA）に集中している。商学・経営管理（MBA）/行政学（MPA）の内訳を調べると、男性はMBA取得者比率が高く、女性はMPA取得者比率が高い。最終学位における専攻分野は男性の場合、経営管理、経済、国際関係、工学などに広く分散しているが、女性の場合は国際関係と開発学に集中している。

(3) 入職方法（中途採用、内部昇進）

表1 回答者（日本人正規職員170人）の属性

	全 体	男 性	女 性
人数	166人*	79人（48%）	87（52%）
平均年齢	43 歳	46 歳	39 歳
平均職位	P—4	P—4, Step 4	P—3, Step 5
既婚者	110 人	66人（84%）	44人（51%）
最終学歴 博士号取得・課程修了	40人（26%）	22 人	18 人
修士	98人（64%）	40 人	58 人
学士（大学）	16人（10%）	11 人	5 人
日本での勤務経験有り	134 人	67人（50%）	67人（50%）
日本での勤務年数	7 年	9 年	4 年
勤務国	2.4カ国	2.5カ国	2.3カ国

* 4名は性についての問に回答していない。

職員の入職方法を表2に示すように中途採用グループ（空席公募，採用ミッション）と内部昇進グループ（AE/JPO）に分け，かつ各グループを男女別に分類した。男性の場合は中途採用で入職するグループと AE/JPO 等の試験に合格した後，下位の職位から内部昇進するグループがほぼ同数であったのに対し，女性の場合は AE/JPO および国連職員競争試験経由で入職した後，国連システム内で内部昇進している職員の割合が多かった。

表2 入職方法による男女比

		男性	女性	合計
中途採用	空席公募	27	14	41
	採用ミッション	7	8	15
	小計	34	22	56
内部昇進	A/E・JPO	22	37	59
	国連職員競争試験	6	14	20
	YPP	5	6	11
	小計	33	57	90
	その他	13	8	21
	合 計	80	87	167

さらに相関分析を行い，2つのグループを比較すると，内部昇進グループは国連システム内での仕事，生活に満足している。内部昇進の職員は比較できる他機関での職務経験が少なく，現在の職場での仕事，生活が一定の満足を与えているためと考えられる。一方，中途採用グループでは志を持ち，職務満足度を高めたいと考え転職した者が多いと推測される。このグループは他組織における待遇レベルを知っていることから，国連システムの給与・福利厚生をそれ程評価していない。さらに，国際機関では職員は空席ポストに応募し，選考されなければ昇進できないため，特に内部昇進グループの男性と中途採用グループの女性は積極的に転籍・異動を行い，自らのキャリア・アップに努めていると考えられる。

(4) 男女による比較

アンケート調査に回答した男性，女性職員の比率は表1からも分かるようにほぼ1：1であった。相関分析を行った結果でも男女による差はあまり見られなかった。よって国連システムは性に関してきわめて平等な職場であり，女性職員が男性職員と対等に働いていると判断することができる。相関分析から女性職員が男女平等な職場環境の中で積極的に仕事に打ち込んでいることが分かる。さらに，女性は国連システム内での転籍も含め，多くのポストを経験することにより職務満足度を高めている。相関分析で見ると，職場での適応性に関しては，女性の方が男性と比較し途上国での勤務・生活により対応している。

(5) 日本人職員の要因分析

国連システムに働く職員の特徴を分析するために26項目について因子分析を行った。その結果，固有値が1以上の因子が8つ抽出された。抽出された因子は表3に示した。これらの因子の特徴は次の通りである。

第1の因子は「若年女性キャリア型」である。このグループの特徴として，女性であり，入職時期が早く，職位が低い。このグループは AE/JPO 制度や国連職員競争試験を経由して正規職員になった内部昇進職員であろう。このグループは職務，生活，総合のいずれの満足度も高い。国連の福利厚生に対しても満足している。すなわち，このグループは早い時期から職員になるべく努力し，その夢を叶えられ，現在の国連機関での仕事，生活に満足していると言える。

第2の因子は「男性高職位中途採用型」である。このグループの特徴として、男性で職位が高く、年齢が高く、かつ日本での勤務経験が長く、中途採用で国連機関に入職している。このグループは現在の職務、生活に満足しておらず、総合満足度もプラスにはなっているものの、第1の「若年女性キャリア型」程高くない。このグループは給与、福利厚生についても不満を持っている。なお、このグループは職位も高く、日本に戻り働くことも考えている。

第3の因子は「マイペース型」である。現在の職務、生活に満足しているグループである。このグループは第1因子グループと同様、職務満足度、生活満足度、総合満足度のいずれも高い。現状に満足しているのか、このグループは積極的に他国の事務所、機関の空席に応募し、高い職位に就こうとは考えていない。このグループの職員は現在の先進国での勤務に満足しており、定年まで国連機関で働きたいと考えている。日本に戻り働くことは考えていない。

第4の因子は「男性高学歴型」である。このグループの特徴として、男性であり、年齢はそれ程高くないが、学歴は非常に高い。このグループの職員は先進国の本部で働いており、定年まで国連機関に継続勤務することは考えておらず、機会があれば日本に戻り働くことを考えている。このグループの職員はほとんど勤務機関、勤務国を変えていない。

第5の因子は「途上国満足型」である。このグループの勤務地は開発途上国である。このグループの生活満足度は低いが、職務満足度はプラスであり、仕事に満足していることを示している。また、このグループはポストや勤務国を頻繁に変えていることから、ローテーション・ポリシーのある人道援助機関に勤務している職員と考えられる。このグループは定年まで国連機関で働こうと考えており、日本に戻り働くことは考えていない。

第6の因子は「不満グループ型」である。このグループの特徴は学歴が最も低く、年齢は比較的高い。このグループの最終学歴は大学卒であろう。国連機関は学歴社会であるが、このグループの職員は自分の能力に見合った処遇を職場で受けていないという不満を持っているように思われる。このグループの職務満足度、生活満足度、総合満足度はいずれもマイナスである。

第7の因子は「女性アドミン業務型」である。このグループは先進国にある機関の本部で総務・財務などの管理部門で働く女性職員グループである。このグループの職務満足度、総合満足度は低い数値を示しており、生活満足度は先進国に住んでいるにも関わらずマイナスである。本人たちは国連の給与は低いと感じている一方、労働時間は増えたとも感じている。このグループは現在の仕事に満足しているように思えないが、かといって他国への転勤も希望しておらず、日本に戻り働くことも考えず、定年退職時まで国連機関で働きたいと考えている。

最後の第8番目の因子は「途上国帰国検討型」である。このグループは第5因子の「途上国満足型」と同様開発途上国で勤務しているが、年齢は第5グループよりも高い。このグループは職務満足度、生活満足度、総合満足度が共にプラスであることから、現在の仕事、生活に満足していると言える。しかしながら、このグループは将来

表3 因子グループ

因子	グループ名
1	若年女性キャリア型
2	男性高職位中途採用型
3	マイペース型
4	男性高学歴型
5	途上国満足型
6	不満グループ型
7	女性アドミン業務型
8	途上国帰国検討型

日本に戻り働くことを真剣に検討している。日本に戻ることに関しては、8つのグループの中で最も熱心である。

IV 第2次国際公務員キャリア調査

国際機関には180を超える国籍の職員が勤務しているが、日本人職員は国連システム内に3%を占めているに過ぎない。2003年にアンケート調査を行って以降、外国人職員と日本人職員との比較研究を行いたいと考えていた。また、2006年12月に独立行政法人労働政策研究・研修機構（JIL）の研究員に今後の研究指針について尋ねたところ、全国籍の国際公務員を対象にアンケート調査を行い、日本人職員と外国人職員の比較を行うことを示唆された。

上記のアドバイスを踏まえ、2003年に行った第1次アンケート調査時に作成した質問項目を再構築した上で、2007年5月末に第2次アンケート調査を行った。

1. 対象グループ

調査対象グループとしては契約期間が1年以上で、国籍は問わず、国際機関に雇用されている正規職員を対象とした。加盟国の費用で賄われているアソシエイト・エキスパート（A/E）やJPOは対象外とした。

2. 調査方法

第2次アンケート調査を実施するに際し、二つの問題が生じた。第1の問題は直近の日本人国際公務員の人事データを入手することであり、第2の問題は外国人職員へのアプローチであった。

第1次アンケート調査は2003年6月10日に実施されたが、アンケート調査の実施時期と前後し、個人情報保護の動きが高まっていた。日本では個人情報保護法は2003年5月23日に成立し、2005年4月に施行されている。2003年に行った第1次アンケート調査の際には、関係機関の協力により、国際機関に勤務している邦人職員録を入手することができたが、第2次アンケート調査が行われた2007年には、個人情報保護法が理由で最新の人事データを入手することができなかった。このため、第2次調査時には、第1次調査時に送付したのと同じ日本人職員に電子メールで調査票を送り、協力を求めた。回収数を増やすために、調査票の記入を依頼するカバー・レターには、他の有資格の日本人職員および外国人職員に本調査に参加するよう働きかけるようお願いした。また、横山のホーム・ページ上に調査票を掲載し、調査表をホームページからダウンロードできることを伝えた。

外国人職員に関しては、デンマーク・コペンハーゲンにあるUNDP JPO サービス・センター（UNDP JPO Service Centre）に連絡し、協力を求めた。このセンターは現職UNDP職員、および元国連準専門家（元A/E・JPO）を対象にしたネットワークを管理している。過去に国連準専門家（元A/E・JPO）として働いた者の半数は国連機関で職員となっているか、国際協力の分野で働いているという。JPO サービス・センターが元A/E・JPOのネットワークに第2次アンケートの調査票を配信することができると回答してくれたことから、調査票の電子メールでの配信を依頼した。

3. 第1次アンケート調査と第2次アンケート調査との関係

アンケートに回答した日本人職員は第1次調査時と比較すると少ない。この理由として、辞職や勤務機関の変更などで送信した電子メールの内、約30%が本人に受信されずに返送されたこと、日本人職員が個人情報の開示に慎重になったことなどが考えられる。

日本人職員の回答者数は90人と少ないが、第1次調査の回答結果とほぼ同じ内容であった。また、外国人職員の回答者は29人と少ないが、外国人国際公務員と日本人職員の比較を行った研究は現在まで行われたことはない。よって、日本人と外国人の職員の比較分析を行ったという意味で第2次調査は意義があると考えられる。

4. 第2次アンケート調査回答者の属性

2007年に行った第2次アンケート調査から、国際機関で働く日本人正規職員と外国人職員の平均像は表4のようになる。

表4を概観すると、アンケート調査に回答した日本人職員と外国人職員の属性に関してはそれほど大きな差は見られない。日本人職員と外国人職員の相違・特徴などは次節で述べる。

表4 回答者（日本人および外国人正規職員90人）の属性

	全 体	日本人職員	外国人職員
人数	90 人	61 人	29 人
人数内訳			
男性	46人 (51%)	28人 (46%)	18人 (62%)
女性	43人 (48%)	32人 (52%)	11人 (38%)
無記名	2 人 (1%)	2 人 (2%)	0 人
平均年齢	43 歳	44 歳	41 歳
平均職位	P-4 Step 4	P-3 Step 9	P-4 Step 6
既婚者	57人 (63%)	37人 (60%)	20人 (69%)
最終学歴			
博士号取得・課程	13人 (14%)	6 人 (10%)	7 人 (24%)
修士	63人 (70%)	43人 (70%)	20人 (69%)
学士 (大学)	8 人 (9%)	7 人 (11%)	1 人 (3%)
その他	4 人 (4%)	5 人 (8%)	1 人 (3%)
UN 勤務機関数	1.8機関	1.6機関	2.0機関
勤務国	2.4ヵ国	2.1ヵ国	3.3ヵ国
勤続年数	12 年	12 年	11 年
専門職の部下の数	8 人	7 人	6 人
一般職の部下の数	11 人	7 人	10 人
国連入職前勤務	5 年	6 年	4 年
国連入職前勤務機関	1.6機関	1.5機関	1.7機関
正規職員年齢	32 歳	32 歳	31 歳
税込み基本給 (年俸)	US\$103,549	US\$100,816	US\$106,898

5. 分析

本節では、回答された調査データを日本人職員、外国人職員の2グループに区分し、各グループが各質問項目に対しどの程度満足しているかを5段階に分けて3次元での分析を行った。次の事柄が分析の結果、分かった。

- (1) 年齢 日本人職員の平均年齢は44歳、外国人職員の平均年齢は41歳であった。平均年齢で見ると、外国人職員の方がやや若い。両グループ共、年齢が高いほど満足度が高い。
- (2) 国籍 外国人回答者の国籍を調べると、29名の回答者のうち開発途上国出身者は3名のみであり、10%を占めるに過ぎない。さらに、回答者の国籍を調べると、ヨーロッパ出身者が78%を占めていた。よって、第2次調査における外国人職員の回答者はほぼ先進国出身、その中でもヨーロッパ出身の職員である。
- (3) 勤務国 日本人職員で開発途上国に勤務しているのは34%（21人）であり、先進国勤務が66%を占めている。一方、外国人の場合は、開発途上国勤務が69%を占め、先進国勤務は31%に過ぎない。
- (4) 勤務国数 日本人職員は平均2.1カ国の勤務を経験しているが、外国人職員は3.3カ国を経験している。外国人の場合、勤務国数が多い方が満足度は高い。
- (5) 勤続年数 勤続年数の平均は日本人の場合は12年、外国人職員の場合は11年とほぼ同じである。両グループとも共通して、勤続年数が長くなる程、職員の満足度が高い。
- (6) 学歴 2グループ間で学歴に関して顕著な違いは、博士課程修了者、あるいは博士号取得者に見られる。日本人の場合、博士号保持者あるいは課程修了者は回答者の中で10%を占めているが、外国人職員の場合は25%を占めている。すなわち、外国人職員の場合、4人に1人は博士号を取得しているか、博士課程を修了している。
- (7) 最終学歴での専攻分野 日本人職員の26%が「国際関係」(International Relations)を最終学歴で専攻しており、この分野での専攻が突出している。「国際関係」以外では、日本人の最終学歴での専攻分野は広く様々な分野に分散している。一方、外国人職員の場合、「経済」が27%、「国際関係」が19%と専攻分野はこの2分野に集中している。
- (8) 勤務機関 日本人回答者は国連システム内の21機関に勤務しており、人数を見ると国連からの回答が33%を占めている。一方、外国人職員の回答者は8機関に勤務しており、回答者の人数からみると、50%がUNDP勤務者である。
- (9) 職位 日本人職員の平均職位はP-3 Step 9、外国人の平均職位はP-4 Step 6である。両グループとも、職位が高くなるほど、満足度が高い。
- (10) 平均年収 回答者の職位、ステップから回答者の税込み基本給（年俸）を計算した。日本人職員の平均基本給は約10万800ドル（US\$ 100,816）、外国人職員の場合は約10万7,000ドル（US\$ 106,898）であった。

国際機関に勤務する職員は上記税込み基本給の約30%をスタッフ・アセスメントと呼ばれる、本

国に勤務していたら支払うであろう税額を差し引いた金額を手取り給与として受け取っている。実際の職員の手取りの年収は上記基本給×0.7+地域調整給+教育補助金（1人につき最高年額約17,584ドルまで）が加算された金額である。たとえば、2008年8月1日付のデータでみると、職位がP-4、Step 3で結婚し子供が二人おり、ニューヨークで勤務する場合、税引き後の年俸（基本給+地域調整+扶養手当の年額）はUS\$124,502、ジュネーブの場合はUS\$138,031、バンコクではUS\$106,845である。さらに、22歳までの子供がいる場合には、上記の額に教育補助金が加算される。こうしてみると、国際機関に働く職員への待遇は必ずば抜けて良いとも言えないが、決して低いとも言えない。特に学齢期の子供を持つ職員にとって、国際機関の給与は良いと言えよう。

- (11) 部下の人数　日本人職員が管理・監督している専門職職員の平均人数は7名、外国人職員の場合は6名であり、両グループの間に大きな差は見られない。一般事務職の部下の平均人数は、日本人の場合は7名であり、外国人職員の場合は10名である。外国人職員の方が開発途上国の事務所で多くの一般事務職の部下を持っているからと考えられる。
- (12) 現在の職域　日本人の回答者の現在の職域は「経済・社会開発」、「管理業務・人事」、「プロジェクト管理」、「人道援助」等々と広く分散している。他方、外国人職員の現在の職域は「経済・社会開発」、「プロジェクト管理」の2分野に集中している。(8)で述べたように、日本人の場合は21機関の勤務者からの回答であり、外国人職員はその半数がUNDPに勤務していることと関係しているように思われる。
- (13) 入職前の勤務先　日本人は民間企業（34%）、政府・政府系機関（26%）、大学・研究機関（20%）を経由して国際機関に勤務している。他方、外国人の場合は、政府・政府系機関出身が50%を占め、大学・研究機関出身は19%と、日本人の場合とほぼ同じ比率である。しかし、民間企業出身者は10%と、日本人の3分の1に過ぎない。
- (14) 入職年齢　両グループに違いはなく、日本人の場合は32歳、外国人の場合は31歳である。
- (15) 入職方法　約80%の日本人職員はAE/JPO制度（38%）、国連職員競争試験（23%）、空席公募（18%）のいずれかの方法で国際機関に入職している。他方、外国人職員の場合、回答者の90%はA/E・JPO制度（62%）、空席公募（28%）の2つの方法で入職している。外国人職員の半数はUNDPで働いており、UNDPではJPO制度経由で正規職員になる者が多い。このことがA/E・JPO制度出身者が多いことと関係していると考えられる。国連職員競争試験は分担金割合と比較して職員数が少ない国の職員を増やすことを目的として創設された試験であり、日本、ドイツ、イタリアが主な対象国である。日本人でこの制度によって国連事務局に入職した職員は回答者の23%を占めているが、外国人でこの試験から入職した職員は1名（3%）のみである。
- (16) 志望動機　両グループとも「開発途上国支援」、「自分の専門分野を生かす場」を志望して国際機関に入職している。日本人の場合、「世界平和への貢献」が3番目の志望動機となっているが、外国人職員でこの項目を選択した者は少ない。
- (17) 入職のための準備　日本人の場合、国際機関に入職するための準備として「大学院での修士号取得」が30%を占めているが、「特に何もしなかった」と答えた者も26%いた。すなわち、国際機関

に勤務している日本人の4分の1は、特別の準備をすることなく国際機関に入職していることが分かる。

他方、外国人職員の32%は、国際機関で働くために「関連分野での職務を経験」しているが、「特に何もしなかった」と答えた職員も日本人の場合と同様28%いた。

- (18) 専門分野の満足度 両グループとも、非常に高い。
- (19) 入職後の自己啓発 日本人の自己啓発は「職場内外での講習」が39%、「他の語学コース受講」が27%を占めた。一方、外国人職員は「職場内外での講習」が44%、「他の語学コース受講」が22%であった。自己啓発について、日本人とそれ以外の職員の間には大きな違いは見られなかった。
- (20) 労働時間 日本人で「非常に満足」、「やや満足」と回答した職員は79%、外国人の場合は83%であった。労働時間に関しては、両グループとも高い満足を示した。
- (21) 福利厚生 両グループとも福利厚生に関し、高い満足を示した。なお、外国人の場合、最も高い「非常に満足」を選択した者は48%いたが、日本人で「非常に満足」を選択した者は31%であった。
- (22) 勤務地での満足度 両グループとも、80%以上が「非常に満足」か「やや満足」と回答した。
- (23) 働くうえで重要な要素 複数回答で質問したところ、日本人職員は「対人能力」、「柔軟性」、「専門分野」、「語学能力」の順に回答したが、外国人職員の回答は「柔軟性」と「対人能力」の2つに集中した。
- (24) 勤務地での適応困難な事項 勤務地での適応困難な事柄として、両グループとも安全、信頼できる医療機関へのアクセスなど仕事に関係しない一般的な事柄を挙げた。仕事の内容、上司との関係、同僚との関係が適応困難な事項と指摘した職員は両グループとも少数であった。
- (25) 懸案事項 日本人の場合、仕事面で懸案事項が「特になし」が47%おり、「昇進」が27%であった。他方、外国人の場合は「契約の更新」が30%、「昇進」が30%、「特になし」が36%であった。この調査の対象とした職員の半数がUNDPに勤務しており、UNDPでは期限付き契約が主流となっている。このことから「契約の更新」が懸案事項のトップに挙がったと考えられる。

仕事以外の懸案事項に関しては、2つのグループの間に大きな違いが見られた。日本人の場合は32%が「高齢の親の世話」、20%が「子供の教育」を挙げた。日本人職員の3人に1人が親の老後を心配していることが分かる。一方、外国人の場合は、「別の国に暮らす家族・親しい友人から離れて暮らすこと」が34%と最も高く、2番目に「子供の教育」が28%と続く。外国人で「高齢の親の世話」を選択した者は1人もいなかった。
- (26) 定年までの勤務 両グループとも、約70%の職員は定年まで国際機関で働こうと考える一方、20%弱の職員は定年まで国際機関に働くつもりはない、あるいは定年まで国際機関に勤務することに疑問を示している。
- (27) 国連システム外の機関への転職 国際機関での現在の仕事・生活に対し日本人は79%、外国人は86%が非常に高い満足を示している。一方、3分の1以上の職員（日本人35%、外国人38%）は国連を辞め、国連システム外の機関で働くことを真剣に考えた経験を持っている。

V 考察

前節では集計値を基に日本人職員と外国人職員のキャリア分析を行った。分析の際、外国人の回答者はヨーロッパ出身者が大半であり、開発途上国出身者は少ないことに留意しなければならない。また、外国人職員の半数は UNDP に勤務していたので、その回答は UNDP という開発援助機関の人事政策の影響を受けていると考えられる。

上記 IV の分析を概観すると日本人職員と外国人職員の外形的特徴はほとんど変わらないことが分かる。日本人職員と外国人職員が国連システムで正規職員として働き始めた年齢は32歳、31歳とほぼ同年齢である。また、国連システムでの勤務年数は日本人、外国人とも、12年、11年とほぼ同じである。また、平均年齢を比較すると日本人は44歳であり、外国人の場合は41歳である。このように2つのグループ間の外形的相違は少ないと思われるが、詳細にデータを調べると2つのグループに次の特徴や違いが見られた。

第一の特徴として、日本人は先進国勤務が多いことが挙げられる。第1次アンケート調査でも日本人で先進国に勤務する比率が高かったが、第2次調査でも日本人職員の3分の2は先進国に勤務しており、開発途上国に勤務している職員は3分の1に過ぎない。一方、外国人職員の3分の2は開発途上国に勤務しており、先進国に勤務している職員は3分の1である。

第2の特徴は、外国人職員は自己のキャリア・アップに積極的なことである。外国人職員の平均年齢は41歳と日本人より3歳若い。外国人の方が昇進が早い。外国人職員の平均職位は P-4 Step 6 であり、日本人の場合は P-3 Step 9 である。昇進は通常、現在の勤務国外の一つ上の職位のポストに応募し、選考されることにより実現される。2つのグループの職員の勤務国数を調べると、外国人は3.3カ国、日本人は2.1カ国である。また、高い職位ゆえに、外国人の方が税込み基本給（年俸）において US\$6,000 程高い報酬を得ている。

第3の特徴は外国人と日本人では国際機関入職までのキャリア・パスが異なり、外国人職員の方が早い時期から国際機関でのキャリアに向け準備を行っていることである。国際機関で働き始める前の勤務先を比較すると、日本人の34%は民間企業からの転職、次に26%が政府・政府系機関からの転職・移籍、20%が大学・研究機関からの入職である。日本人の3人に1人は民間企業経由で国際機関に入職している。このグループは入職に向けての準備を20代後半から30代の初めに開始している。

一方、外国人の入職前の職場は、政府・政府系機関が50%、大学・研究機関が19%、民間企業は10%である。外国人職員の場合、政府の ODA 事業に勤務していた者や ODA 関連事業のコンサルタントとして勤務した者の割合が高く、民間企業からの転職者は少ないように考えられる。

次に、学位と最終学歴での専攻分野を比較してみると、外国人の場合は25%、すなわち4人に1人は博士課程を修了しているか博士号を取得している。一方、日本人の場合、その比率は10%に過ぎない。また、最終学歴での専攻分野を見ると、日本人の場合「国際関係」を専攻した者がずば抜けて多く、残りは広く他の専門分野に分散している。一方、外国人の場合は「経済」、「国際関係」の2分野に集中している。国際機関、特に UNDP では開発途上国を支援するために経済分野の専門家の需要が

高い。

さらに、国際機関で働くための準備に関する質問では、外国人の3分の1は「関連分野の職務経験」を持ったと答えているのに対し、日本人の3分の1は「大学院に進学し、修士号の学位を取得した」と答えた。

以上から、外国人職員の方が日本人職員よりも国際機関に働くための準備を早い段階から積極的に行っている。

第4は仕事外の懸案事項が日本人と外国人で異なることである。日本人の3分の1は「親の世話」を懸案事項として選択しているが、外国人の3分の1は「離れて暮らす家族のメンバーや遠くにいる友人からの別離」を選択している。外国人で「親の世話」を選択した者はいなかった。ヨーロッパでは社会保障制度が整備されていることから「親の世話・老親の介護」を心配しなくても良いのか、その他の理由なのかは分からない。しかし、日本人が海外で長期間働くためには、たとえば日本の介護保険制度や成人後見人制度を海外で働く日本人に積極的に情報提供し、親の老後に関する心配を軽減させる必要があろう。今後、民間部門でも海外に長期間働く日本人が増加すると考えられることから、海外で長期間勤務する日本人を対象に日本に生活する高齢の親の面倒を見る制度の創設を検討する必要があると考えられる。

第5は約80%の日本人および外国人ともに国際機関での仕事に満足しているが、約3分の1の両グループの職員は国際機関を辞め、機関外の職場への転職を真剣に考えたことがあると回答している。日本人を対象とした第1次アンケート調査においても転職については同様の回答が得られた。その際、転職の理由で最も多い回答は「自分の能力・知識を他の分野で活かしたい」であった。転職先は大学・研究機関と回答した者が最も多かった。日本人も外国人も、国連という機関に拘ることなく、自分の能力を活かす機会があるならば積極的に転職する意思があることが分かる。

VI 結論

第2次アンケート調査は国際機関に勤務する日本人職員と外国人職員のキャリア全般に関する比較分析を行ったものである。日本人職員と外国人職員の比較を行った研究は今まで行われていない。アンケート調査に回答した職員数は少ないものの、初めて比較分析が行われたという点で、本調査は意義があると考えられる。

上記Ⅴ考察で示したように、第2次アンケート調査の結果から、外国人職員が日本人より国際機関で働くためのキャリア計画を早い段階から立て、実践していることが分かった。日本人の場合は民間企業でサラリーマンとして働いた後に国際機関に入職している者が多いが、外国人職員の場合は政府・政府系開発援助機関で働いた後に国連機関に入職した者が多い。学歴・最終学歴での専攻分野を見ても、外国人職員の多くが国際機関で行われている事業と関係のある分野での専門教育を受け、かつ関連分野の職務を経験してから国際機関に応募している。外国人の方が入職のための準備を周到に行っており、入職後も、外国人の方がキャリア開発に積極的に取り組んでいると結論づけることができる。

注

本研究は東洋学園大学の平成15, 16, 17, 18, 19年度特別研究費により実施された。本研究では横山が聞き取り調査, アンケート調査表の作成を担当し, 中村がデータ管理を担当した。データ分析は共同で行った。

主要参考文献

- 井口 泰『国際的な人の移動と労働市場』日本労働研究機構, 1997年2月
- 石田英夫『日本企業の国際人事管理』日本労働研究機構, 1985年
- 白木三秀『日本企業の国際人的資源管理』日本労働研究機構, 1995年8月
- 永井裕久「日本人海外派遣者の異文化適応の促進要因」日本労務学会誌, 第4巻第2号, 2002年7月6日
- 日本労働研究機構編『日本企業の海外派遣者 職業と生活の実態』日本労働研究機構, 2001年7月
- 日本労働研究機構編『第4回海外派遣勤務者の職業と生活に関する調査結果』日本労働研究機構, 2001年12月
- 日本国際連合学会編『グローバル・アクターとしての国連事務局』国連研究第3号, 国際書院, 2002年5月
- 八代尚宏『日本の雇用慣行の経済学』日本経済新聞社, 1997年1月
- 横山和子「国際機関の人事制度」経済学研究(北海道大学)第44巻 第3号, 1994年12月
- 横山和子『国際公務員になるには』ベリかん社, 1996年8月
- 横山和子「国際機関における女性雇用促進政策」日本労務学会第28回全国大会研究報告論集, 日本労務学会編, 1998年6月
- 横山和子・中村寿太郎「日本人国連職員の現状と課題—ダイバーシティ・マネジメントの視点からのキャリア調査—」東洋学園大学紀要第13号, 東洋学園大学, 2005年3月
- 横山和子・中村寿太郎「国際的キャリア拡充のための検討課題—日本人国連機関職員アンケート調査から—」日本労務学会第35回全国大会研究報告論集, 日本労務学会編, 2005年7月
- 横山和子・中村寿太郎「日本人国連機関職員のキャリア分析—電子メールを使ったアンケート調査から—」日本労務学会第36回全国大会研究報告論集, 日本労務学会編, 2006年7月
- Guellec, D.&Cervantes, M. “International Mobility of Highly Skilled Workers: From Statistical Analysis to Policy Formulation” OECD 2002
- Nagai Hirohisa “Comparison of Cross-Cultural Adjustments between Japanese and American Expatriates” AIBS 2002
- Perlmutter, H.V. “The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation” The Colombia Journal of World Business, January-February 1969
- Stralker Peter Workers Without Frontiers Lynne Rienner Publishers, Inc.
- Yokoyama, K. “Correlation Analysis and Factor Analysis of Japanese Staff Members Employed in the UN System” Bulletin of Toyo Gakuen University No.16 March 2008

なお, 本稿で使われたアンケート調査集計値は横山のホーム・ページ (<http://www.ba.tyg.jp/~yokoyama/>) に掲載されている。

Appendix Result Career Survey of Staff Members Employed in the UN System
Cross Tabulation of Regular Staff Members by Japanese/Non Japanese and Level of Satisfaction

	1. Japanese					2. Non Japanese					Grand Total		
	1. Very satisfied	2.Satisfied	3. Average	4. Unsatisfied	5. Very unsatisfied	Total	1. Very satisfied	2.Satisfied	3. Average	4. Unsatisfied		5. Very unsatisfied	Total
1.1 What is your gender?													
1. Male	8	18	2			28	11	6	1			18	46
2. Female	11	12	4	3	1	31	3	4	3	1		11	42
No Answer			2			2							2
Total	19	30	8	3	1	61	14	10	4	1		29	90
1.2 What is your marital status?													
1.Married	11	22	4			37	10	7	3			20	57
2. Single	6	6	3	3	1	19	1	2	1	1		5	24
3. Do not want to disclose													
4. Other	2	1	1			4	2	1				3	7
No Answer		1				1	1					1	2
Total	19	30	8	3	1	61	14	10	4	1		29	90
1.3 What is your age?													
Average	46	44	41	40	31	44	41	42	37	34		41	43
1.4 Please select the code number of your country of 1st nationality from the Country Code Sheet.													
Belgium							3					3	3
Canada							1					1	1
Denmark							1	2				3	3
Egypt								1				1	1
France							6	1				7	7
Germany								1	1			2	2
India												1	1
Iran. Islamic Republic of								1				1	1

	1. Japanese					2. Non Japanese					Grand Total	
	1. Very satisfied	2.Satisfied	3. Average	4. Unsatisfied	5. Very unsatisfied	Total	1. Very satisfied	2.Satisfied	3. Average	4. Unsatisfied		5. Very unsatisfied
Italy							1		1	1		3
Japan	19	30	8	3	1	61						61
Luxembourg									1			1
Netherlands								1				1
Norway							1					1
Sweden								1				1
United States of America								1	1			2
Incomplete								1				1
Total	19	30	8	3	1	61	14	10	4	1		29
												90

1.5 In which country are you currently stationed?

Afghanistan	1	1					2						2
Austria		1					1	1				1	2
Azerbaijan								2				2	2
Bosnia and Herzegovina	1	1				2	2						2
Cambodia	1	1				2	2						2
Canada		1				1	1					1	2
China	1					1	1						1
Cyprus		1				1	1						1
Denmark								3				3	3
Djibouti									1			1	1
Egypt		1				1	1						1
France	1	1	1			3	3						3
Honduras								1				1	1
Iran, Islamic Republic of				1		1	1						1
Italy	1	4	1	1	1	8	8						8
Japan		1				1	1						1
Jordan								1				1	1

	1. Japanese					2. Non Japanese					Grand Total	
	1. Very satisfied	2.Satisfied	3. Average	4. Unsatisfied	5. Very unsatisfied	Total	1. Very satisfied	2.Satisfied	3. Average	4. Unsatisfied		5. Very unsatisfied
Lao People's Democratic Republic							1	1				2
Lebanon								1				1
Madagascar							1					1
Malaysia	1					1						1
Papua New Guinea								1				1
Philippines		2				2						2
Poland		1				1						1
Somalia								1				1
Swaziland	1					1						1
Switzerland	5	4	1			10		2	2			14
Tajikistan	1					1						1
Thailand	1	2	1			4						4
United States of America	4	8	4	1		17	2			1		3
Yemen							2	1				3
Incomplete							1		2			3
Total	19	30	8	3	1	61	14	10	4	1		39
												90

1.6 How many UN Agencies have you worked for?

Average	1.3	2.0	1.6	0.7	1.0	1.7	1.9	1.9	2.8	2.0		2.0	1.8
---------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	--	-----	-----

1.7 In which countries have you been posted since you entered the UN Common System?

Average	2.1	2.1	2.4	1.3	1.0	2.1	3.5	3.8	2.0	2.0		3.3	2.5
---------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	--	-----	-----

1.8 How many years have you worked in the UN Common System?

Average	14	12	12	8	4	12	12	9	10	6		11	12
---------	----	----	----	---	---	----	----	---	----	---	--	----	----

	1. Japanese					2. Non Japanese					Grand Total	
	1. Very satisfied	2.Satisfied	3. Average	4. Unsatisfied	5. Very unsatisfied	Total	1. Very satisfied	2.Satisfied	3. Average	4. Unsatisfied	5. Very unsatisfied	Total
1.11 At which organization are you currently employed?												
FAO	1	3		1	1	6						6
IAEA		2				2						2
IFAD			1			1						1
ILO	3	3	1			7		1	1			2
ITU	1					1						1
Other							1	1				2
UN	3	11	4	1		19				1		1
UNAIDS									1			1
UNDP	1	1				2	8	5	2			15
UNESCO	2	1	1	1		5						5
UNFPA		1				1	2					3
UNHCR	2	2	1			5						5
UNICEF	3	1				4						4
UNIDO		1				1	1	1				3
WFP	1	2				3						3
WHO	1	2				3		2				2
WIPO	1					1						1
Incomplete							2					2
Total	19	30	8	3	1	61	14	10	4	1		29
												90

1.2 What is your status?												
1. Regular post staff, including project staff	19	28	7	3	1	58	12	10		1		23
2. Regular post staff seconded to the UN system, maintaining the status in another organization		1				1			1			2
3. Others (Staff whose contract is less than one year)		1				1			1			2
No Answer							2		1			3
Incomplete			1			1						1
Incomplete									1			1
Total	19	30	8	3	1	61	14	10	4	1		29

	1. Japanese					2. Non Japanese					Grand Total	
	1. Very satisfied	2.Satisfied	3. Average	4. Unsatisfied	5. Very unsatisfied	Total	1. Very satisfied	2.Satisfied	3. Average	4. Unsatisfied		5. Very unsatisfied
1.13 What is your current grade (staff grade)?												
1. ADG and above	1					1						1
2. D-2		1				1	2					2
3. D-1	4	2				6	2	1	2			5
4. P/L-5	3	8	1			12	3	4				7
5. P/L-4	6	6	3	1		16	2	2	1			5
6. P/L-3	4	10	2	2		18	3			1		4
7. P/L-2	1	3	2			6		2				2
8. P/L-1												
9. Other								1				1
Incomplete					1	1	2		1			3
Total	19	30	8	3	1	61	14	10	4	1		29
												90

1.13 The average annual gross base (US\$) calculated from grade and step:												
Gross average	109,404	100,376	89,411	83,547		100,931	110,284	98,740	128,919	73,622		106,898

1.14 How many professional staff members are you overseeing at work?												
Average	13	5	0	1	0	7	7	5	3	0		6

1.14 How many G/S staff members are you overseeing at work?												
Average	16	4	2	3	0	8	12	10	1	0		10

1.15 What is the type of contract?												
1. Continuing/Indefinite	8	18	6	1		33	4	2	1	1		8
2. FT (Fixed Term)	11	12	2	2	1	28	10	7	2			19
3. Other, including long term consultancy								1				1
No Answer									1			1
Total	19	30	8	3	1	61	14	10	4	1		29

[illegible]

2.1 In your career, have you ever left the UN system and later returned to the UN system?													
1. Yes, I have. This is not my first job with the UN system.	2	7	3			12	3	3	1			7	19
2. No, I have not. This is my first job in the UN system .	17	22	5	3	1	48	11	7	3	1		22	70
No Answer		1				1							1
Total	19	30	8	3	1	61	14	10	4	1		29	90

	1. Japanese					2. Non Japanese					Grand Total	
	1. Very satisfied	2.Satisfied	3. Average	4. Unsatisfied	5. Very unsatisfied	Total	1. Very satisfied	2.Satisfied	3. Average	4. Unsatisfied		5. Very unsatisfied
3.3 Have you done any of the following for your career development after you entered the UN system?												
1. Studied at a graduate school and got additional		4				4	1	1				2
2. Took relevant courses at a graduate school or technical school	4	4				8	2		1			3
3. Studied additional language and got a certificate	2	9	2			13	2	1		1		4
4. Taken in-service or out-service training in your specialization	4	9	3	1	1	18	3	5				8
5. Other	2	1	1	1		5	1					1
No Answer	5	1	2	1		9	2	3	2			7
Incomplete	1					1						1
Incomplete	1	2				3	3		1			4
Total	19	30	8	3	1	61	14	10	4	1		29
												90

3.5 What is your degree of satisfaction in regard to your working hours in the UN system?												
1. Very satisfied	11	12		1		24	4		1	1		6
2. Somewhat satisfied	6	8	4			18	7	3	1			11
3. Average	1	8	2		1	12	2	4	2			8
4. Somewhat unsatisfied	1	1				2	1	2				3
5. Very unsatisfied			2	2		4		1				1
No Answer		1				1						
Total	19	30	8	3	1	61	14	10	4	1		29

3.6 Are you satisfied with the remuneration in the UN system?												
1. Very satisfied	6	9	1			16	8	3	2			13
2. Somewhat satisfied	9	13	2			24	3	6	1	1		11
3. Average	3	8	4	1		16		1	1			2
4. Somewhat unsatisfied	1			2	1	4	3					3
5. Very unsatisfied			1			1						
Total	19	30	8	3	1	61	14	10	4	1		29

	1. Japanese					2. Non Japanese					Grand Total	
	1. Very satisfied	2.Satisfied	3. Average	4. Unsatisfied	5. Very unsatisfied	Total	1. Very satisfied	2.Satisfied	3. Average	4. Unsatisfied	5. Very unsatisfied	Total
3.10 Among the following which elements do you think are the most important for working in the UN system?												
1. Adaptability/Flexibility	10	14	6	1	0	31	10	6	2	0	18	49
2. Specialty/Specialties	8	15	6	0	0	29	2	3	1	0	6	35
3. Education	0	1	0	1	0	2	0	2	0	0	2	4
4. Negotiation skills	1	5	1	0	1	8	0	1	0	0	1	9
5. Interpersonal skills	11	21	3	2	1	38	8	7	2	0	17	55
6. Language skills	6	15	2	2	0	25	1	1	1	1	4	29
7. Positive commitment to the organization	12	5	1	0	0	18	7	1	1	1	10	28
8. Leadership	0	2	1	1	0	4	3	3	3	0	9	13
9. Ability to work as a member of a team	7	6	1	0	0	14	5	2	1	0	8	22
10. Work experience in the relevant field of the UN activities	2	4	2	1	0	9	3	0	0	1	4	13
11. Experience of having lived abroad	0	1	0	1	0	2	1	1	0	0	2	4
12. Coordination skill with local staff at duty station	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	4	4
13. Knowledge of the programs implemented by the UN	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	2
14. Other	0	0	1	0	1	2	0	0	0	0	0	2
3.11 Which factor do you think is the difficult to adjust yourself when you are assigned to a new duty station?												
1. Substance of work	3	3	1	1		8	2				2	10
2. Relationship with local staff		1				1	1		1		2	3
3. Relationship with boss/supervisor(s)		4	1		1	6	1	4			5	11
4. Relationship with colleagues	2	6	1			9						9
5. General matters, not directly relating to work such as security, access to reliable medical facilities, food,etc.	8	9	3	2		22	2	5	1	1	9	31
6. Local language	1					1	3				3	4
7. Cultural difference	2	2				4	4		1		5	9
8. Other	1	3	1			5	1				1	6
No Answer	2	1	1			4		1			1	5
Incomplete		1				1			1		1	2
Total	19	30	8	3	1	61	14	10	4	1	29	90

	1. Japanese						2. Non Japanese						Grand Total
	1. Very satisfied	2.Satisfied	3. Average	4. Unsatisfied	5. Very unsatisfied	Total	1. Very satisfied	2.Satisfied	3. Average	4. Unsatisfied	5. Very unsatisfied	Total	
3.12 Which of the following is your most pressing job-related concern at present?													
1. Renewal of contract	2	1	1			4	4	2	2		8	12	
2. Promotion	2	9	2	2		15	2	4	2		8	23	
3. Getting a job outside the UN system			1	1	1	3				1	1	4	
4. I do not have any pressing concerns	12	12	1			25	5	2			7	32	
5. Other	3	5	3			11	2	1			3	14	
No Answer		3				3	1	1			2	5	
Total	19	30	8	3	1	61	14	10	4	1	29	90	

3.13 Which of the following is your most pressing concern in your non-professional life?												
1. Education of children	4	3	3	1		11	3	3	2		8	19
2. Care of parents, aging parents	5	9	3	2		19						19
3. The country to live after retirement		1	1			2						2
4. Activities after retirement	2	1				3						3
5. Separation from close family members who live in a different country		5				5	4	5	1	10		15
6. Current living condition		2			1	3	1	1	1		3	6
7. Personal health		1				1						1
8. I do not have any pressing concerns	7	5				12	3	1	1		5	17
9. Other		2	1			3	3				3	6
No Answer	1	1				2						2
Total	19	30	8	3	1	61	14	10	4	1	29	90

	1. Japanese					2. Non Japanese					Grand Total	
	1. Very satisfied	2.Satisfied	3. Average	4. Unsatisfied	5. Very unsatisfied	Total	1. Very satisfied	2.Satisfied	3. Average	4. Unsatisfied		5. Very unsatisfied
3.14 Do you wish to work for the UN system until you reach your retirement age?												
1. Yes, of course I do.	9	7	1			17	9	3	1		13	30
2. Yes, to some extent.	6	14	2	1		23	3	3	2		8	31
3. I do not know.	1	8	2	1		12	2		1		3	15
4. I doubt it.		1	2			3		2		1	3	6
5. I definitely do not think so.	2		1	1	1	5		2			2	7
No Answer	1					1						1
Total	19	30	8	3	1	61	14	10	4	1	29	90

1.15 Have you ever seriously thought of resigning and of finding a job outside the UN system?												
1. Yes, of course I have.	6	8	5	2	1	22	4	4	2	1	11	33
2. Yes, but not seriously.	5	14	2			21	5	3	2		10	31
3. I do not know.	1		1			2						2
4. I doubt it.	1	2				3	1	2			3	6
5. No, I have definitely not.	6	6		1		13	4	1			5	18
Total	19	30	8	3	1	61	14	10	4	1	29	90

